



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL

Modelo Estratégico para Administrar el Cambio Organizacional en la
Empresa Suministros de Informática-SUMIN

AUTORES:

 **Ing. Madelyn Elieth Borge López.**

 **Ing. Yuri Virginia García Silva**

TUTOR:

MSc. Marvin Escobar

Managua Noviembre 2015

Contenido

I. Introducción	2
II. Antecedentes	4
III. Planteamiento de la situación.....	5
IV. Objetivos	7
a. Generales.....	7
b. Objetivos específicos	7
V. Justificación	8
VI. Marco teórico.....	9
1. Teórica.....	12
2. Los Proceso del Desarrollo Organizacional	14
3. Los programas de Desarrollo organizacional.....	15
4. Elementos clave en el desarrollo organizacional.	16
5. Estilo de liderazgo	17
6. Esquema del modelo de liderazgo participativo basado en resultados.....	19
VII. Diseño metodológico del trabajo.....	20
1. Fuente de información	20
2. Tipo de información necesaria del personal de SUMIN	21
3. Recolección de Datos	27
4. Procesamiento de Datos	27
VIII. Etapa I. Evaluación de la Estructura Organizacional de la Empresa SUMIN	28
IX. Etapa II. Diseño de Estrategias.....	35
Fase I. Herramientas y actividades Motivacionales.....	37
Fase II. Medición de las herramientas	42
X. Etapa III: Cronograma de actividades.....	43
XI. Etapa IV: Retroalimentación	44
XII. Conclusiones.....	45
XIII. Recomendaciones.....	46
XIV. Bibliografía.....	48
XV. Anexos	49
1. Conversación Gerencias	49
2. Cuestionario de diagnóstico organizacional.....	51
3. Metodología CDO	52
4. Plan de actividades a desarrollar 2016	54

I. Introducción

SUMIN es una empresa de capital nicaragüense, el giro de negocio es la comercialización de soluciones informáticas del consumo doméstico, empresarial e institucional. Surgió hace dieciséis años con un personal de 5 empleados, actualmente cuenta con 22 trabajadores permanentes, una persona como staff, vice gerencia y gerente general. Existen tres sucursales, ubicadas estratégicamente para atender a su clientela; se localizan en la zona del centro de Managua operando SUMIN casa matriz, HP Store en galerías Santo Domingo y una tercera sucursal en el centro comercial Multicentro. Accesible las tres sucursales para compradores de la zona y comercios aledaños.

Tiene la categoría de distribuidor premier de la marca Hewlett Packard mejor conocida como HP, fabricante que provee soluciones tecnológicas que abarca infraestructura de IT, computación personal, procesamiento de imágenes e impresión e infraestructura tecnológica, entre otros, orientado a consumidores finales y el ámbito empresarial corporativo. Adicionalmente SUMIN cuenta con las certificaciones que lo acreditan como Partners de HP con la única tienda en Nicaragua exclusiva de la marca, lo que le permite dar un servicio complementario de las nuevas tecnologías, como parte de sus soluciones. Además es distribuidor autorizado de otras marcas como Epson, Canon, Lexmark, Samsung, Xerox, Apple y APC by Schneider Electric.

El personal de ventas de SUMIN es capacitado por entrenadores formados por Hewlett-Packard certificados y con alto grado de conocimiento de las soluciones tecnológicas, servicio al cliente y técnicas de ventas. La filosofía de SUMIN es tener a un personal integral que tenga la capacidad de desarrollar habilidades no importando el área en que se desempeñe.

Las nuevas tecnologías han traído consigo un cambio en todas las empresas. Se ha tenido que aprender a manejar sistemas de información que provean datos e información procesada en tiempo real. Con el patrocinio de HP se han actualizado los equipos de

Cómputo y de impresión de cada sucursal con el objetivo de hacer más productivas y ágiles el trabajo de cada persona.

Con el diagnóstico sistemático de la empresa conoceremos los obstáculos que han afectado el desempeño del sistema organizacional. Todos los esfuerzos por implementar las estrategias que optimicen la efectividad, el incremento de la eficiencia y el posicionamiento en el mercado será en vano porque los individuos no podrán cumplir con todas sus funciones en todas las circunstancias, si no existe una dirección efectiva y sinergia entre los miembros de la organización. El desarrollo de las habilidades de liderazgo personal y social ayuda a generar en las personas un sentido de autorrealización a la vez que se va generando un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el entorno, los estudios indican que las personas sólo son eficientes, si se sienten inspirados, entusiasmados y guiados por un líder, no un gerente custodio ni un supervisor autoritario y desmotivante. Una buena autoestima y la creatividad ejercen un poder natural en las personas logrando contagiar al equipo de trabajo los objetivos, metas y los resultados esperados.

Se espera concientizar a los puestos jerárquicos que el éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales dentro de las organizaciones. La gestión eficaz de los recursos humanos debe estar concebida en las estrategias globales para satisfacer tres objetivos fundamentales: La obtención de mayores beneficios sociales, el desarrollo de las organizaciones y la satisfacción de intereses y aspiraciones de las personas que integran dichas organizaciones.

II. Antecedentes

A comienzo de los años noventa, tanto Suiza y Alemania, como en los países de América latina arrancó una oleada de cambio organizacional en las instituciones públicas y en las empresas privadas. Asimismo, se abrió el espacio para una amplia discusión del buen gobierno y hacia la búsqueda de una verdadera complementariedad entre los servicios de las organizaciones privadas y públicas, con fuerte orientación al cliente y tomando en cuenta las innovaciones siempre más aceleradas en la producción y en el intercambio del conocimiento.

SUMIN es una empresa que nació hace 16 años y un 40% del personal que labora en casa matriz se desempeña en la empresa desde sus inicios. La cultura laboral dentro de la organización ha venido cambiando así como la tecnología, los recursos, infraestructura y el estilo de dirección. El personal con mayor antigüedad forma grupos afines, dividiendo al personal de nuevo ingreso, lo que ocasiona el individualismo entre el personal.

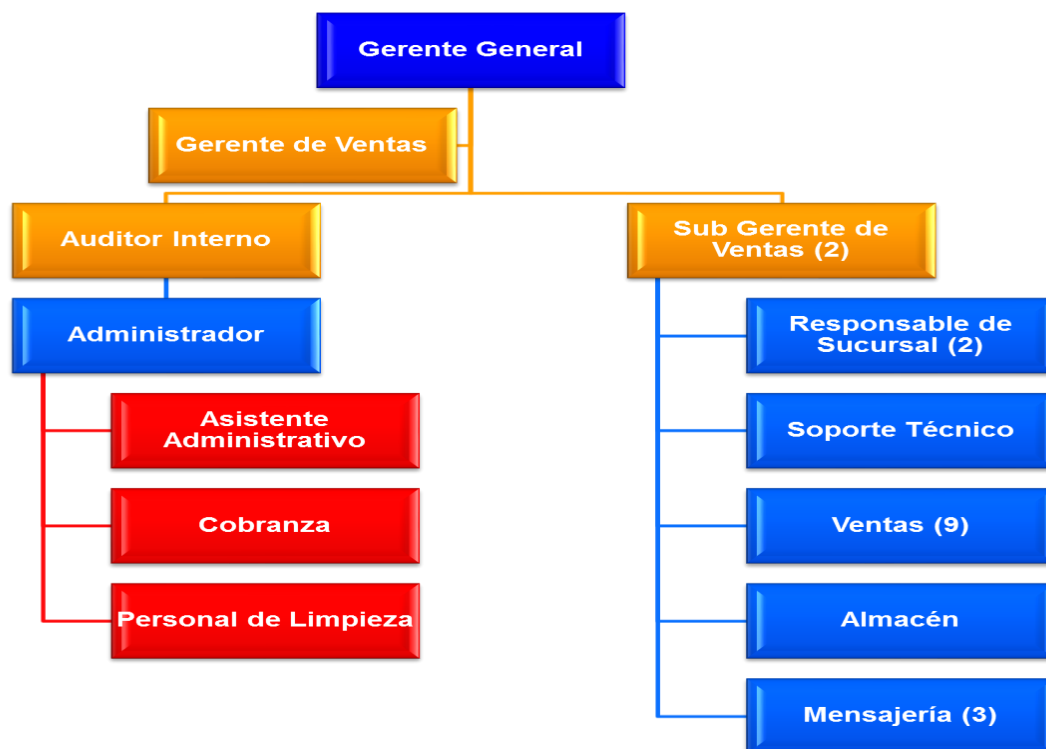
Generalmente las organizaciones están acostumbradas a trabajar en forma estandarizada, de ahí que los empleados estén orientados hacia actividades rutinarias que les genera seguridad en su desempeño laboral. Actualmente las empresas para mantenerse de forma dinámica en el mercado deben volverse flexibles ante un entorno cada vez más cambiante y complejo; lo anterior en muchas ocasiones genera cambios emocionales en las personas. En su mayoría, los colaboradores sienten inseguridad e inestabilidad ante los cambios creando barreras que frenan los procesos de cambio y entorpecen la competitividad de las empresas.

Es importante señalar que el tipo de liderazgo que se percibe es la del líder paternalista la cual impide en el primer nivel se construye sobre bases personales solidas basadas en un equilibrio emocional, tales como; autoconciencia, control emocional y adecuada percepción de fortalezas y debilidades y la autorregulación en base a experiencias.

III. Planteamiento de la situación

Generalmente las organizaciones están acostumbradas a trabajar en forma estandarizada, de ahí que sus empleados estén orientados hacia actividades rutinarias que les genera seguridad en su desempeño laboral. Actualmente las empresas para mantenerse dinámicas en el mercado debe volverse flexible ante un entorno cada vez más cambiante y complejo, lo anterior en muchas ocasiones genera cambios emocionales en las personas, ya que no se quiere perder terreno ni ceder espacio para no alterar la seguridad que les genera hacer sus labores bajo la forma habitual que son de su total dominio y están dentro de su espacio o zona de confort.

Para los años de experiencia en el mercado, el crecimiento y la participación que tiene SUMIN no es predominante. La estructura organizacional no está documentada e informada a los empleados pero en la forma que se trabajando se infiere que funcionando de la siguiente manera funcional;



Donde Gerencia General la preside el propietario del negocio, Gerencia de ventas su cónyuge y Sub gerencia es asistida por dos personas que tienen la misma autoridad y responsabilidades para con la empresa más sus funciones pueden variar en dependencia de las orientaciones que delegue Gerencia General en su momento, cabe destacar que las función que diferencia al puesto de trabajo de subgerencia de ventas es que una de estas personas que es la encargada de coordinar la importación y recepción de productos de fabricante para aprovisionamiento de inventario además de registrar y verificar todos las facturaciones de crédito que se emiten en sucursal central y programas él envió de sus productos a los clientes . La segunda subgerencia se encarga de elaborar el sugerido de nuevo portafolio de productos y aprovisionamiento, además de manejar el marketing de la empresa. Ambos personas de subgerencia autorizan las facturaciones de crédito, resolución de problemas, autorización de precios, compras locales, realización de cierre de mes, aplicación de evaluación cualitativa mensualmente para medir el grado de compromiso y efectividad del personal entre otras funciones.

Durante los tres últimos años se presentado una escenario preocupante para la empresa por la alta rotación de personal, entre las causas de esta situación pudimos indagar mediante la entrevista al personas de ventas y subgerente que algunas de las causas son; la apatía para realizar el extenso entrenamiento técnicos de equipo, horarios hasta determinada hora de noche y fines de semana, el personal se siente sub valorado, les afecta la presión por parte de gerencia para que se llegue a la meta de ventas, no se les concede permisos. Se pudo constatar que parte del personal de ventas que actualmente se encuentra laborando en tienda y sucursal central son persona joven sin experiencia laboral. La comunicación formal básica es un problema a la hora que se pretende informar los objetivos, planes y estrategias de la empresa ya que no se tiene establecido los medios y se realiza de manera informal, trasmitiéndose la información de persona a persona. En esta circunstancia los elementos como la motivación, el acompañamiento de los lideres, la comunicación, el sentido de pertenecía, entre otros, debe reconocerse como las herramientas de gestión del desarrollo organizacional más provechosas en aras de lograr una receptividad de parte del talento humano, activo más importante para una organización.

IV. Objetivos

a. Generales

Proponer un modelo organizacional que genere eficiencia en los recursos humanos mediante técnicas y herramientas que se orienten al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

b. Objetivos específicos

- ✓ Evaluar la situación actual de la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Elaborar un esquema sobre las etapas de implementación de la propuesta del modelo de liderazgo basado en resultado.
- ✓ Proponer planes de acción para administrar los cambios en función de la mejora continua con el enfoque de Desarrollo organizacional.

V. Justificación

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. La organización, al igual que los individuos ha tenido que irse transformando a través del tiempo para adaptarse a los cambios que se dan constantemente. Existe la contrariedad al tratar de convencer a sus miembros de cambiar sus ideas, valores, actitudes, costumbres, cultura y estructuras organizacionales en pro de mejorar resultados. El Desarrollarse o quedar rezagado debe obligar a las empresas a revisar constantemente lo que se está haciendo para contrarrestarlos.

El presente documento posibilitará comprender la resistencia del cambio de los individuos dentro de las organizaciones, administrando estos cambios como una oportunidad para el mejoramiento continuo, y se logre convertir en una empresa más dinámica y competitiva. A su vez este documento posee términos conceptuales relacionados directamente con el desarrollo organizacional, como modelos de aplicación que obedecen a las necesidades del cambio, las posibles alternativas, el análisis interpersonal y las relaciones tanto a lo interno como a lo externo de la empresa, en especial con sus clientes.

VI. Marco teórico

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficiencia de la organización citado por Robbins, (1998).

La importancia del conocer el comportamiento organizacional viene en las ventajas que eso conlleva, porque cada vez es más importante tener el conocimiento general del comportamiento humano, ya que saberlo puede llegar a ofrecer principalmente cuatro ventajas claves: Desarrollo de habilidades, crecimiento personal y mejoramiento de la eficiencia organizacional, además de agudizar y refinar el sentido común. La importancia de contar con habilidades respecto al comportamiento organizacional ha crecido en los lugares de trabajo moderno, en parte por el aumento de los equipos diversificados de trabajo, menciona Dubrin (2003).

Cada uno de nosotros es un estudio del comportamiento, desde nuestros primeros años, hemos observado las acciones de otras personas y hemos intentado interpretar lo que vemos, cita Stephen P. Robbins. En su libro Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, séptima edición plantea, las generalizaciones acerca del comportamiento. Si hemos desarrollado alguna generalización que encontremos útil para explicar y predecir lo que hacemos y hará la gente, ¿cómo se lleva a esta generalización? Asiente que esto lo hacemos mediante las acciones de observar, intuir, preguntar, escuchar y leer, es decir, el conocimiento viene directamente de su experiencia personal con el ambiente, o por vía indirecta por conducto de la experiencia de otros. Las generalizaciones que hacemos son correctas hasta el punto de que pueden representar evaluaciones muy complejas del comportamiento y pueden ser muy eficientes para explicar y predecir el comportamiento de otros. Sin embargo, la mayoría de las personas tiene un número de creencias que frecuentemente no logran explicar. Porque las personas hacen lo que hacen. Para ilustrar

este aspecto, considérense las siguientes afirmaciones sobre el comportamiento relacionado con el trabajo:

- Los trabajadores felices son trabajadores productivos.
- Todos los individuos son más productivos cuando su jefe es amistoso, confiable y accesible.
- Las entrevistas son mecanismo de selección eficaz para separar a los solicitantes que pueden ser empleados de alto desempeño, de aquellos que pueden tener un bajo desempeño.
- Todos deseamos un trabajo desafiante.
- Se tiene que automatizar un poco a la gente para obligarla a hacer su trabajo.
- Todo mundo está motivado por el trabajo.
- La mayoría de la gente está mucho más preocupada por su salario que por los demás.
- Los grupos de trabajos más eficaces están desprovistos de conflictos.

McGregor (1957) instaba a los gerentes a poner en duda supuestos pesimistas acerca de las capacidades de los obreros porque no pueden ser ciertas en la mayoría de las circunstancias, sostiene que las suposiciones pesimistas describe con precisión la naturaleza humana en más situaciones en las que cree la mayoría de los gerentes.

Un factor que se presentó, fueron los diferentes cambios que se dieron en el mundo, dando origen al cambio organizacional. Para el autor Warren Bennis, la fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura, por un lado, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistemático. La teoría de sistemas, aglutina los aspectos estructurales y del comportamiento, posibilitando, a partir de ahí, el surgimiento del cambio organizacional. Inicialmente el cambio organizacional se limitó al nivel de conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones (industrias, servicios, militares, etc.).

Joseph A. Litterer. “El cambio organizacional constituye un esfuerzo planificado en el ámbito organizacional y dirigido desde los niveles altos de la organización y bienestar mediante, intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de ciencia del comportamiento”. El autor hace referencia de las ciencias del comportamiento humano y la conjunción con los niveles altos de la organización para llevar a cabo el cambio organizacional.

Porras y Robertson. “El Cambio Organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización”. Nos mencionan que todo se basa en las ciencias de la conducta para poder cambiar todo lo malo de la organización y por ende desarrollarse y permanecer en el mercado.

Warren G. Bennis cita “Cambio Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. En el concepto de Bennis se dice que el Cambio Organizacional es una respuesta al cambio y una estrategia educativa cuya finalidad es buscar influir y modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, con la intención de que esta pueda responder a las exigencias cambiantes del entorno.

Kast y Rosenzweig reconocen a Barnard y Simón como los primeros teóricos de la administración que emplearon el enfoque de sistemas. Algunos de los principales modelos sistemáticos que integran el enfoque de sistema en la administración son el modelo de Kast y Kahn quienes dicen que las organizaciones sociales son sistemas abiertos. Otro modelo que fue el modelo socio técnico de Tavistock, en el cual se descubrió que existe interacción e interdependencia entre los sistemas tecnológicos y sociales. Así mismo se comprobó que la integración del grupo de trabajo es un factor determinante de la

productividad y que no bastan las mejores técnicas para obtener mayores rendimientos, ya que incluso cualquier mejora técnica introducida puede resultar contraproducente si afecta negativamente las relaciones sociales y grupales prevalecientes.

Manrique, Francisco (1996) “el papel de la gerencia y los líderes en el cambio organizacional”. Un proceso de cambio implica lograr una transformación personal que hace al ser humano estar más alerta e iniciar una revisión de su autoconocimiento, para luego poder trabajar el ambiente que lo rodea. Se puede decir que es de gran importancia para las empresas el grado de madurez y disposición que tiene los empleados en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de las nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado por los procesos anteriores.

El desarrollo organizacional es el medio más frecuentemente utilizado por las Organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman. Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas. Chiavenato, I. (2004).

1. Teórica

El conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos se denomina actualmente por lo general Desarrollo Organizacional o bien D.O.

Es esencialmente un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Una forma de imaginar los organismos

en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema del organismo se compone de tres elementos principales o subsistemas:

Sistema Técnico; o de operación que contiene el flujo de los trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de tareas y otros numerosos factores variables tecnológicos.

Sistema Administrativo; en el que se incluye la estructura de la organización, las normas, y reglas políticas, el sistema de premios y castigos, la forma en que se toman decisiones y gran número de otros elementos a facilitar el trámite administrativo.

Sistema Humano; o personal y cultural, cuyo interés principal radica en el aspecto intelectual del organismo, sus principios y normas, así como en satisfacer las necesidades personales.

Lo que provoca la conducta y las relaciones de los papeles desempeñados es la acción recíproca de estos tres sistemas que afectan al rendimiento del organismo. El desarrollo organizacional se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas. Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales.

Dichos principios podrían expresarse como sigue:

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción
- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

- Procurar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

2. Los Proceso del Desarrollo Organizacional

El proceso o trámite del desarrollo de las organizaciones consiste en la recopilación de datos, en diagnosticar las organizaciones y en intervenir activamente.

Recopilación de datos; implica determinar la índole y la disponibilidad de los datos y métodos aplicables para recopilarlos a manera de identificar los problemas y las cuestiones debatibles principales.

El diagnostico en las organizaciones; en esta fase lo primordial es analizar el proceso de solución de problemas, la implantación de prioridades y a su transformación en finalidades y objetivos, así como formular estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación, por último se hace el enfoque en preparar el sistema a los cambios.

Intervención activa; puede definirse como la actuación basada en planes formulados, puede ejercer un impacto intenso en el aspecto intelectual de la organización, pueden cubrir desde el adiestramiento en sensibilidad (reacción a estímulos) hasta la estructuración de equipos e inter-grupos y cualquier número de otros procedimientos técnicos. El enfoque del proceso de desarrollo organizacional se encauza al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y de resolverlos, así como su idoneidad para hacer frente a los necesarios cambios.

3. Los programas de Desarrollo organizacional

Aunque los objetivos interpersonales y de trabajo de los programas de desarrollo varían inevitablemente de acuerdo a cada diagnóstico de los problemas de organización, por regla general se revela cierto número de objetivos. A continuación las consecuencias de problemas más comunes a las empresas u organizaciones.

- Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo.
- Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto de grupos como de unos con otros, en lugar de ocultar los problemas “barriéndolos debajo de la alfombra”.
- Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
- Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.
- Elevar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa u organización.
- Hallar soluciones sinérgicas (soluciones creativas y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación, más que a los conflictos.)
- Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes.

Existen organizaciones, o bien organismos si deseamos llamar así a las instituciones o empresas, que se oponen a las innovaciones y otros que las fomentan. Casi todos los organismos poseen un sector clandestino de procedimientos técnicos y de tecnología, algunos de los cuales se usan sencillamente para liberarse en alguna forma de las imposiciones de niveles superiores de mando; y algunos de los cuales contribuyen a conquistar las metas de una empresa. Cuando se atraviesa por una crisis de organización es cuando las innovaciones radicales se adoptan y se ponen en marcha con más facilidad, sin embargo no son por sí mismos favorables para engendrar buenas ideas innovadoras ya que la incertidumbre y la ansiedad fruto de la crisis, hacen que los miembros de la

organización estén deseosos de adoptar nuevas estructuras que ofrezcan calmar la ansiedad. Se requiere una combinación de cualidades; imaginación creativa, seguridad psicológica y una índole autónoma; habilidad para confiar en otras personas y para ganarse su confianza; gran energía y determinación; habilidad para aprovechar los momentos oportunos y aptitudes organizadoras, así como inclinación y aptitud para ser maquiavélicos cuando lo exijan las circunstancias.

La organización que engendra innovaciones es la que siempre está aprendiendo, la que se adapta a los cambios internos y a su medio ambiente, procura brindar un medio ambiente en el que pueda tener lugar este tipo de desarrollo, lo cual implica que los miembros que la integran puedan considerarse unos a otros como recursos en vez de amenazas de competencias, o como jueces.

4. Elementos clave en el desarrollo organizacional.

Los cambios, fruto de planes formulados; la sociedad moderna atribuye primordial importancia a la capacidad de adaptación de los organismos para contender con los cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales.

Esta capacidad exige reaccionar en forma apropiada y efectiva a los requisitos mutables del medio ambiente dinámico. El aprendizaje organizacional; los cambios en las organizaciones implican cambiar los conocimientos, las actividades y la conducta, dichos cambios requieren la intervención de todas las partes interesadas de aquellas de las que son interdependientes en la organización, en este sentido, el proceso de cambio exige el proceso de re-educación del organismo. Al aplicar este fenómeno en la empresa moderna, siembra la semilla de una nueva disciplina, que es la ciencia por sus fundamentos y principios y arte por su aplicación directa al funcionamiento y a la acción. Se le conoce como Desarrollo Organizacional.

5. Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo que se empleará para enfocarnos en las estrategias, herramientas y técnicas que se propondrán para el cumplimiento de los objetivos del presente documento y los alcances del mismo, muestran a continuación:

a. Estilo de Liderazgo Participativo.

El enfoque del modelo se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Las técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen. En cuanto a los conflictos se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas mediante mecanismos que permiten a los subordinados influir en las decisiones del líder, mediante; consultas, toma de decisiones conjuntas, o una gestión democrática del grupo.

b. Estilo de liderazgo transformacional.

Este estilo de liderazgo apelará a los ideales y valores del recurso humano para inspirarlos a adaptar nuevas maneras de pensar en los problemas, influidos por los líderes transformacional gerencia o directivos o responsables los cuales deben de estar dispuestos a realizar cambios sociales y organizacionales fundamentados en la inteligencia interpersonal y la propia gestión emocional. Los niveles de actuación de estos líderes serán:

- La autogestión emocional – (gestionarse a sí mismo)
- Gestión de ideas – (gestión de equipos)
- Integrarse en gestionar la conexión del equipo – (gestión de la red).

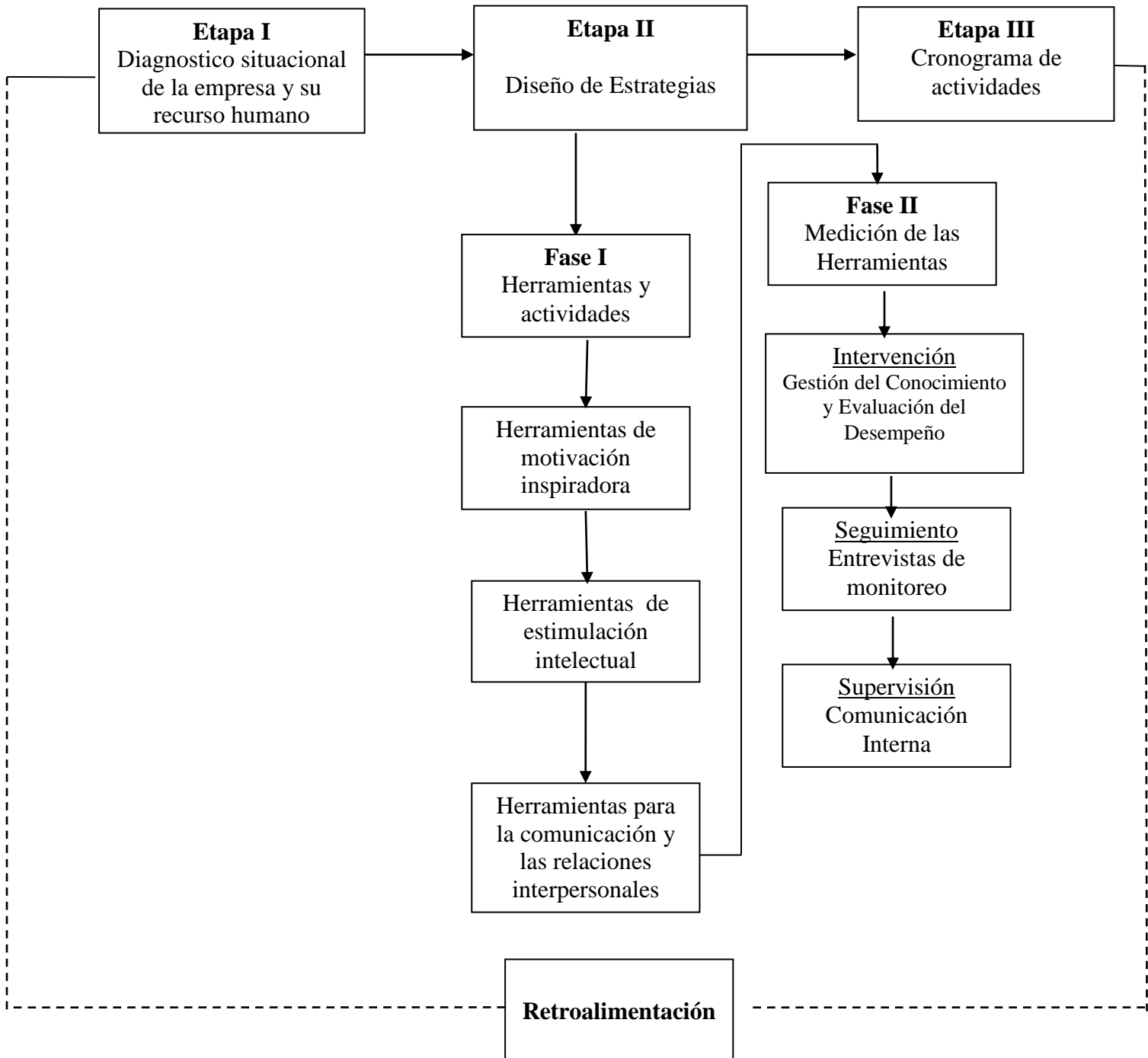
En el primer nivel se construye sobre bases personales sólidas basadas en un equilibrio emocional, tales como; autoconciencia, control emocional y adecuada percepción de fortalezas y debilidades y la autorregulación en base a experiencias. El segundo nivel se

juego un rol como desarrollador de personas para que todos sean los líderes de cambios y generar resultados hoy e innovar para asegurar los de mañana mediante los siguientes estilos de gestión:

1. Establecimientos claros de objetivos y seguimiento y adecuación del potencial de cada individuo.
2. Establecimientos de marcos de actuación; valores, sentido de propósitos autonomía en la realización de tareas y consecución de resultados.
3. Crear actitudes entre en recurso humano destinadas a mejorar el autoaprendizaje y la capacitación en entorno de trabajo con el fin de promover la creatividad y la autonomía
4. Potenciar la pro actividad e implementar herramientas enfocadas hacia el empowerment y crecimiento personal así como profesional de su equipo.

El último nivel de gestión del líder transformacional es gestionar la conexión del equipo estableciendo sistemas que conecte su equipo a otros equipos presencial o virtualmente con el objeto de crear cohesión para que el equipo trabaje conjuntamente y compartan lo que hace que fomente la creatividad y la implementación de ideas que necesita la colaboración entre los miembros del equipo y con otros equipos, a veces de la empresa, a veces externos. Este último nivel permitirá que la empresa sea más abierta y las comunicaciones tanto internas como externas generen y renueven nuevos conocimientos para crear o mejorar sus servicios.

6. Esquema del modelo de liderazgo participativo basado en resultados.



Fuente: Esquema de representación del modelo de liderazgo participativo fuente propia

VII. Diseño metodológico del trabajo

1. Fuente de información

- Universo de trabajo

Empresa de Suministros de Informática- SUMIN, en todas las sucursales; Central, Multicentro las Américas y HP Store Galerías.

La empresa cuenta con una población de 25 personas que interactúan dentro de la organización.

- Población

Integrantes: personal que trabaja dentro de la organización.

Gerente General (1)

Gerente de Ventas (1)

Sub Gerencias de ventas (2)

Auditor interno (1)

Administración (1)

Asistente Administrativo (1)

Cobranza (1)

Almacén (1)

Personas de limpieza (1)

Responsable de sucursal (2)

Soporte Técnico (1)

Ventas (9)

Mensajería (3)

2. Tipo de información necesaria del personal de SUMIN

- **Gerente General**

- Tipo de información necesaria:
 - ✓ Plan Estratégico
 - ✓ Asignación de presupuesto y cuál es el área a la que se le asigna mayor presupuesto.
- Instrumento utilizado:
 - Entrevista:
 - ✓ Se recopiló datos para construir la información de interés.
- Procedimientos usados para recopilar la información
 - ✓ Se solicitó permiso por medio de una carta
 - ✓ Enviamos los tópicos a tratar en la entrevista
 - ✓ Se programó una visita para realizar la entrevista y registro de la misma
- Como se procesó la información
 - ✓ Analizamos la entrevista en busca de factores y elementos claves del interés para nuestro estudio.
 - ✓ Se realizó entrevista el 27 de Julio del año en curso a Gerente General.

- **Gerente de Ventas**

- Tipo de información necesaria:
 - ✓ Planes estratégicos para el área de ventas.
 - ✓ Información sobre las evaluaciones de resultados de los últimos 2 años.
 - ✓ Factores que se toman en cuenta para el establecimiento de metas.

- Instrumento a utilizar:
 - ✓ Entrevista: Se recopilaron los datos para construir la información de interés.
- Procedimientos utilizados para recopilar la información
 - ✓ Se solicitó permiso por medio de una carta.
 - ✓ Se enviaron los tópicos a tratar en la entrevista.
 - ✓ Se programó una visita para realizar la entrevista y registrar la misma.
- Como se procesó la información
 - ✓ Se analizó la entrevista en busca de factores y elementos claves del interés para el desarrollo de nuestro estudio.
 - ✓ Se realizó entrevista en el mes de Agosto del año en curso a Gerente General.
- **Administración**
 - **Auditor Interno**
 - **Contadora**
 - **Asistente Administrativa**
 - **Cobranza**
 - **Almacén**
 - **Personal de Limpieza**
 - **Mensajería**
- Tipo de información necesaria:
 - ✓ Planes estratégicos del área.
 - ✓ Autonomía y responsabilidades de su puesto de trabajo
 - ✓ Metas y objetivos al personal.
 - ✓ Medios para la comunicación interna y relación entre las áreas.
 - ✓ Asignación de recursos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
 - ✓ Información sobre sentido de pertenencia dentro de la organización.

- Instrumento a utilizar:
 - Cuestionario:
 - ✓ Se elaboraron preguntas para recopilar datos que generaran información de interés para el encuestador.
 - Procedimientos para recopilar información
 - ✓ Se solicitó permiso para elaborar un cuestionario a Administrador dentro de la empresa.
 - ✓ Se programó la visita para realizar cuestionario.
 - Como se procesa la información
 - ✓ Se analizó cuestionario en busca de factores y elementos claves y del interés de nuestro estudio.
- **Sub gerente de ventas – (2)**
 - Tipo de información necesaria:
 - ✓ Planes estratégicos de ventas
 - ✓ Autonomía y responsabilidades de su puesto de trabajo
 - ✓ Metas y objetivos del área
 - ✓ Metas y objetivos al personal.
 - ✓ Promedio de rotación de personal anual
 - ✓ Estructura de la fuerza de ventas.
 - ✓ Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
 - ✓ Parámetros para evaluar el desempeño
 - ✓ Herramientas Motivación en el desempeño de ventas.
 - ✓ Administración del personal.

- Instrumento a utilizar:
 - Cuestionario:
 - ✓ Se aplicó cuestionario para recopilar datos que generen información de interés.
- Procedimientos para recopilar información
 - ✓ Se solicitó permiso a Sub-Gerente de ventas para autorización para elaborar cuestionario a los sub-gerentes de ventas dentro de la empresa.
 - ✓ Programamos la visita para realizar encuesta.
- Como se procesa la información
 - ✓ Analizamos el cuestionario en busca de factores y elementos claves y del interés de nuestro estudio.
- **Responsable de sucursal – (2)**
 - Tipo de información necesaria:
 - ✓ Autonomía y responsabilidades de su puesto de trabajo
 - ✓ Metas y objetivos al personal.
 - ✓ Inducción y capacitación del personal.
 - ✓ Tipo de herramienta para evaluar el desempeño
 - ✓ Herramientas motivacionales.
 - ✓ Factores que influyen en rotación constante del personal de ventas.
 - Instrumento a utilizar:
 - Cuestionario:
 - ✓ Elaboramos preguntas para recopilar datos que generen información de interés del encuestador.

- Procedimientos para recopilar información
 - ✓ Solicitamos permiso a Sub-Gerente de ventas para autorización para elaborar cuestionario a responsables de sucursales dentro de la empresa.
 - ✓ Se programó visita para realizar encuesta.
- Como se procesa la información
 - ✓ Analizamos cuestionario en busca de factores y elementos claves y del interés de nuestro estudio.
- **Ventas – (9)**
 - Tipo de información necesaria:
 - ✓ Conocimiento de metas y objetivos de la empresa.
 - ✓ Información sobre sentido de pertenencia dentro de la organización
 - ✓ Valores morales del individuo
 - ✓ Compromiso con los objetivos de la organización
 - ✓ Comunicación interna y relación entre las áreas.
 - ✓ Metas y objetivos al personal.
 - Instrumento a utilizar:
 - Cuestionario:
 - ✓ Se elaboraron las preguntas para recopilar datos que generen información de interés del encuestador.
 - Entrevista:
 - ✓ Recopilamos datos para construir la información de interés.

- Procedimientos para recopilar información
 - ✓ Solicitamos permiso a Sub-Gerente de ventas para autorización para elaborar cuestionario a personal de ventas dentro de la empresa.
 - ✓ Programamos la visita para realizar encuesta.

- Como se procesa la información
 - ✓ Se analizaron los cuestionarios en busca de factores y elementos claves y del interés de nuestro estudio.

- **Soporte Técnico**
 - Tipo de información necesaria:
 - ✓ Autonomía y responsabilidades de su puesto de trabajo.
 - ✓ Metas y objetivos al personal.
 - ✓ Proceso de capacitación y certificaciones la empresa.
 - ✓ Comunicación interna y relación entre las áreas.

 - Instrumento a utilizar:
 - Cuestionario:
 - ✓ Se elaboraron preguntas para recopilar datos que generen información de interés del encuestador.

 - Procedimientos para recopilar información
 - ✓ Solicitamos permiso a Sub-Gerente de ventas para autorización para elaborar cuestionario a soporte técnico dentro y fuera de la empresa.
 - ✓ Se programó la visita para realizar encuesta.

➤ Como se procesa la información

- ✓ Implementamos cuestionario en el mes de Agosto del año en curso al encargado del área de soporte.

3. Recolección de Datos

Una vez determinadas las herramientas se realizó el cronograma para la aplicación de las entrevistas y cuestionarios.

Se realizó entrevista a todo el personal de Gerencia que labora en la organización para un total de 4 Gerentes, completando así el 100% de las entrevistas. Así mismo se aplicó cuestionario al personal interno a las gerencias que se están analizando para un total 27 personas completando el 100% de los cuestionarios.

4. Procesamiento de Datos

Una vez obtenidos los datos se inició con las tabulaciones de las encuestas y cuestionarios con los cuales se crearon tablas de información y estadísticas para la revisión. Además de agrupar la información de los cuestionarios que se aplicaron con preguntas abiertas para obtener una idea más clara y poder realizar propuestas en base a una mejora continua para el desarrollo de la organización.

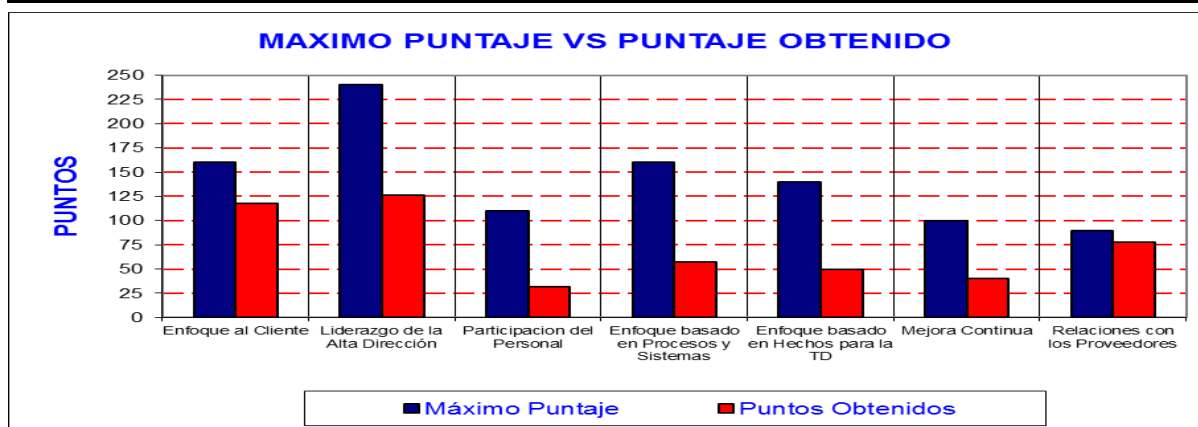
VIII. Etapa I. Evaluación de la Estructura Organizacional de la Empresa SUMIN

1. Autodiagnóstico de la organización

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de Autodiagnóstico para el sistema de Gestión Gerencial¹, el cual permite determinar la situación actual de la estructura organizacional de la empresa.

RESULTADOS DEL AUTODIAGNOSTICO

Aspecto	Máximo Puntaje	Puntos Obtenidos	
Enfoque al Cliente	160	118	73.8%
Liderazgo de la Alta Dirección	240	126	52.5%
Participación del Personal	110	32	29.1%
Enfoque basado en Procesos y Sistemas	160	57	35.6%
Enfoque basado en Hechos para la TD	140	50	35.7%
Mejora Continua	100	40	40.0%
Relaciones con los Proveedores	90	78	86.7%
	1000	501	50.1%



Se observa en la gráfica de los resultados del Autodiagnóstico que las brechas más altas se encuentran concentradas en Participación del Personal y Liderazgo de la Alta Dirección, que corresponden a aspectos basados en el comportamiento del personal. También se observa debilidad en Enfoque basado en Procesos y Sistemas, Mejora Continua y Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones dado que a nivel de procedimiento no se encuentran documentados los procesos de la organización, no existen manuales de funciones, perfiles o descriptores de puestos, ni control de documentos.

¹ Sistema de autodiagnóstico que mediante indicadores permite elaborar un plan de acción e ir eliminando las debilidades que se detectó en los diferentes aspectos. Referencia material didáctico Postgrado- Gestión de la calidad MGE.

A continuación se presenta el análisis de los resultados en cada uno de los enfoques:

Enfoque al Cliente	Bien: 61% - 80%
Los resultados obtenidos del clientes tales como sus necesidades, expectativas, al igual que sus quejas, reclamos, nivel de satisfacción entre otros, son considerados por la organización en la toma de decisiones fundamentales para el desarrollo de la organización, Sin embargo aún no se presentan suficientes evidencias de mejoramiento a partir de tales acciones.	

Liderazgo por la Gerencia	Regular: 41% - 60%
Se presentan algunas evidencias del compromiso gerencial, sin embargo su direccionamiento estratégico presente algunas debilidades, que impiden el logro de los objetivos dela organización.	

Compromiso del Personal	Mal: 21% - 40%
Se presentan bastantes debilidades en lo referente a la gestión humana, lo cual debilita el nivel de satisfacción del personal de la organización y por ende su compromiso para con la empresa.	

Enfoque basado en los procesos	Mal: 21% - 40%
La organización presenta cierto acercamiento a sus enfoques por procesos, sin embargo no se encuentran formalizados, por lo cual se recomienda definir claramente la estructura de procesos al igual que el responsable por cada uno de ellos.	

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Mal: 21% - 40%
No hay evidencias suficientes sobre la toma de decisiones basada en los hechos, La organización tiene un enfoque netamente correctivo, lo cual no le aporta a la mejora del desempeño del sistema.	

Mejora Continua	Mal: 21% - 40%
La organización no tiene formalizado un mecanismo que permita definir acciones correctivas, preventivas y de mejora, de manera permanente y eficaz, por lo cual se recomienda definir un procedimiento documentado para el establecimiento de cada una de estas acciones.	

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Muy bien: 81% - 100%
La organización evidencia mejoramiento a través del establecimiento de relaciones de mutuo beneficio con el proveedor, lo que ha generado una mejora en la calidad final del producto.	

2. Aplicación de Cuestionario de Diagnóstico Organizacional²

La aplicación del instrumento de encuesta-retroalimentación mide la percepción de las personas en la organización por lo cual permite determinar junto con otras técnicas utilizadas las oportunidades de mejora que se necesitan en las diferentes áreas para realizar un cambio organizacional.

Para analizar los resultados de las variables se debe tomar en cuenta la calificación 4 que es el punto neutro de los puntajes. Los puntajes arriba de 4 indican que existen problemas en las áreas analizadas, los puntajes debajo de 4 indican que el funcionamiento de la organización es el adecuado.

A continuación se muestra el resultado obtenido de la aplicación realizada en la organización:

Factor Clave	1. Visión y Misión: Propósitos	2. Recompensas y Motivaciones	3. Estructura Organizacional	4. Mecanismos Útiles	5. Liderazgo	6. Actitudes hacia el Cambio	7. Relaciones Interpersonales
Promedio de la organización	3.64	4.31	4.69	4.00	4.76	3.89	4.33
Desviación	0.50	0.29	0.56	0.43	0.60	0.61	0.48
Clima Organizacional	Inestable	Malo	Malo	Malo	Malo	Inestable	Malo

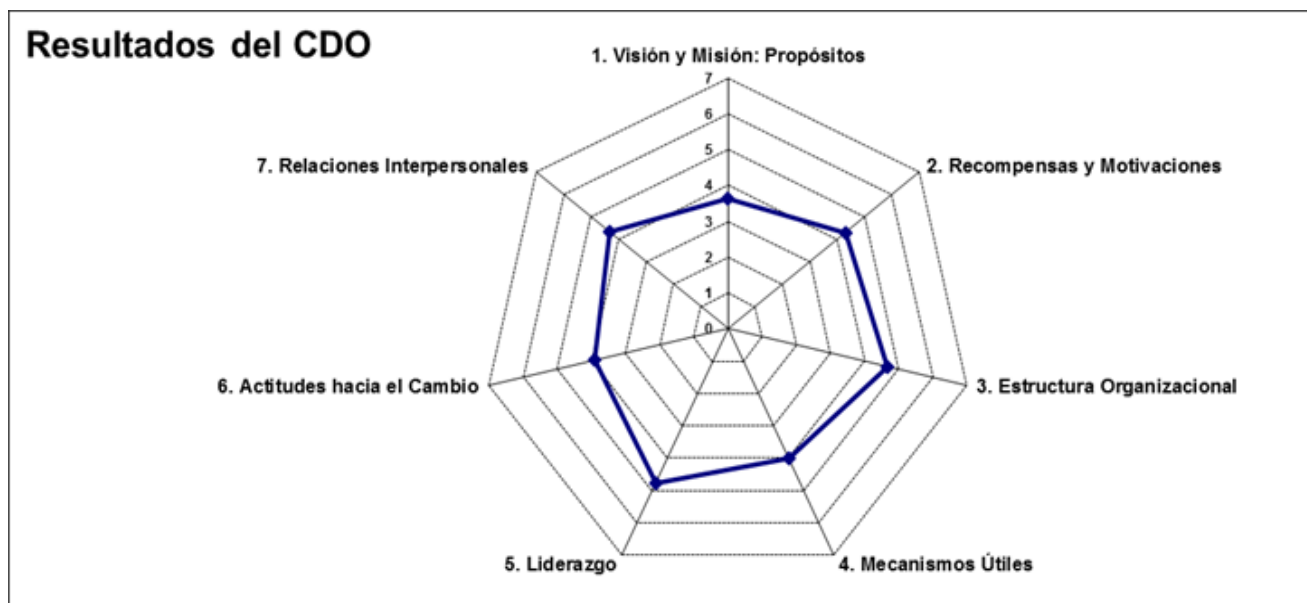
Como se puede observar y como se ha mencionado anteriormente las áreas que corresponden al personal son las áreas que más se deben trabajar para conseguir una alineación adecuada con el resto de actividades de la organización. En lo que respecta a Recompensas y Motivación del personal el puntaje obtenido fue del 4.31, por lo cual existe una gran oportunidad de mejora en donde se pueden implementar programas de motivación hacia el personal que conlleve a incrementar la satisfacción y bienestar de todo el personal, logrando incrementar las ventas de la organización.

² Ver anexo Página 52. El propósito del CDO es proveer información de medición-retroalimentación para un diagnóstico intensivo. El uso de este cuestionario, ya sea por sí solo ó en combinación de otras técnicas de recolección (tal como la observación directa o las entrevistas) proveerán la información necesaria para identificar las fortalezas y debilidades en el funcionamiento de una organización y/o de sus sub-partes. El cuestionario produce información relativa de la actividad informal.

Otro punto a tratar es el liderazgo que obtuvo el puntaje más alto 4.79, lo cual se contradice con la opinión de la alta dirección la cual considera que todo se encuentra bien dentro de la organización, ya que no existen mecanismo de retroalimentación en donde el personal pueda expresar sus opiniones para que se sean tomadas en cuenta en la planificación de las actividades realizadas dentro de la organización.

La variable de la Estructura Organizacional asociada a la variable de Liderazgo indica que no existe una cultura en la organización basada en satisfacción del personal interno, ya que la misma únicamente se preocupan por el bienestar de la alta dirección no así de los mandos intermedios o bajos que son el pilar y la base de la estabilidad de la organización. Toda esta situación deteriora las relaciones interpersonales del personal en los cuales no existe un compromiso hacia la organización, en donde los objetivos personales vayan de la mano con los objetivos o metas de la misma sino únicamente un fin laboral con el único propósito de cumplir con lo establecido en la meta asignada al departamento al cual se pertenece. No existe una integración del personal en actividades colectivas que ayuden con la interacción y bienestar de las distintas áreas.

Sin embargo podemos rescatar que la organización está clara de las metas que persigue para lograr sus objetivos de ventas propuestos de forma anual; el mercado meta está definido y los proveedores comprometidos con la organización.



3. Aplicación de Encuesta y Entrevista realizados al personal

En la siguiente tabla se muestra los resultados de la entrevista aplicado a la alta Gerencia, la cual refleja directamente los resultados obtenidos en los diagnósticos anteriores.

La tendencia en los resultados muestra que los Gerentes piensan que la falta comunicación, de compromiso, de expectativas, de apoyo y la poca accesibilidad de parte de las gerencias no influye en los resultados para el alcance de metas y objetivos trazados por la organización. Para los gerentes no es relevante brindar una información tan detallada para el desarrollo eficientes en el cumplimiento de las distintas funciones de la organización.

La preocupación por la participación y el compromiso debe ser importante para los gerentes en influir en el personal para mejorar el desempeño del individuo a través de la creación de mejorar el clima laboral buscando la satisfacción integral del personal positivamente. Preocupándose de que el personal entienda y se apropie de la estrategias de la organización, para que este tenga una participación más reflejada en su cumplimiento, comprendiendo así el impacto en su trabajo y apoyo en las estrategias y objetivos trazados.

Una buena autoestima y la creatividad ejercen un poder natural en las personas logrando contagiar al equipo de trabajo en los objetivos, metas y los resultados esperados.

1. Cuestionario personal Gerencial				
No.	Preguntas	Influye	No influye	Comentarios
1	Promesas de los directivos incumplidas.		4	el 100% consideran que no influye las promesas incumplidas en la motivación del personal
2	Falta de oportunidad de crecimiento.	2	2	Un 50% de la población no siente que hay oportunidad de crecimiento.
3	Falsas expectativas laborales.		4	El 100% consideran que no influyen las expectativas laborales en el desempeño.
4	Falta de apoyo y comunicación.		4	El 100% consideran que la falta de apoyo no influye en el desempeño de las actividades.
5	Reconocimientos vacíos.	2	2	Un 50% opina que la falta de motivación influye en la motivación del personal y un 50% piensan que esto no influye.
6	Desigualdad de trato y división de responsabilidades.	2	2	El 100% considera que el trato y las funciones asignadas no influye en la motivación y desempeño del personal.
7	Los jefes no son accesibles.		4	El 100% consideran que no influye la falta de accesibilidad y comunicación con el personal para el desarrollo de sus actividades.
8	Actuaciones por urgencias o impulsos, con poca planificación.	2	2	El 50% considera que la poca planificación o impulsos no influye en el desempeño y cumplimiento de metas.
9	Falta de definición de las tareas a realizar por los empleados.	1	3	El 50% considera que la falta de definición de las tareas asignadas no influye en el desempeño.
10	Escasa formación inicial, sobre los puestos de trabajo y tareas a los nuevos empleados.	1	3	El 75% considera que la falta de un perfil de los puestos de trabajo no influye en el desempeño del personal.
11	Puestos de trabajo mal diseñados, incómodos o poco dotados de elementos necesarios.		4	El 100% considera que la falta de un perfil de funciones no influye en el desarrollo de las actividades.
12	Las iniciativas y sugerencias personales, muchas veces, no son acogidas o atendidas.	2	2	El 50% considera que la falta de comunicación no influye en la comunicación con el personal.
13	No se valoran positivamente los esfuerzos que el empleado hace, más allá de lo que podría considerarse normal (esfuerzos de tiempos extras o de sobrecarga de trabajo).	1	3	El 75% considera que el tiempo fuera del tiempo estipulado que el personal brinda no influye en el desempeño y clima laboral.
14	Poca comunicación vertical y horizontal en la empresa.		4	El 100% considera que no influye en la comunicación de las distintas áreas de la organización para el buen funcionamiento de la organización.
15	Exceso de presión, por actitudes personales de jefes o mandos intermedios	2	2	En esta parte se encuentra dividida debido a que un 50% considera que influye el alto índice de presión de parte de los directivos y un 50% considera que no influye en el desempeño del personal.
16	Desconfianza hacia la actitud y el trabajo de los empleados.		4	El 100% considera que la desconfianza ante las actitudes del personal no influye en el personal.
17	Falta de información sobre la empresa, sus objetivos o su marcha por parte de la Dirección a los empleados.	1	3	El 75% considera que no influye la falta de información y comunicación de los objetivos y enfoque de la organización al personal.
18	Alto índice de rotación de personal		4	El 100% considera que no influye el alto índice de rotación del personal para el buen funcionamiento de la organización.
19	Preferencias del directivo por personal de áreas específicas.	1	3	El 75% considera que las preferencias de algunos directivos o personal no influye en el buen desempeño de sus funciones.
20	Desconfianza por parte de los superiores.		4	El 100% considera que la desconfianza de los superiores es normal, debido a que son cargos directivos lo que no afecta el desempeño.
21	Remuneraciones y sueldos en desigualdad	3	1	El 75% considera que influye las remuneraciones y desigualdad e los sueldos para un mejor desempeño y motivación en el personal.

Fuente: Fuente Propia

En la siguiente tabla se muestra los resultados de la entrevista aplicado al personal administrativo, la cual refleja directamente los resultados obtenidos en los diagnósticos anteriores.

Como resultado del análisis del cuestionario realizado al personal, se observa la brecha que existe con la parte jerarca en la comunicación, al no contar con una retroalimentación continua de los logros y fallas en la realización del cumplimiento de metas e integración del personal en los logros alcanzados.

Siendo el personal el corazón de la organización para el cumplimiento de metas y objetivos planificados, no se le brinda el tiempo ni la importancia que requiere el personal para comunicar cambios que se permitirían un eficiente desempeño de las funciones. El personal no se siente estimulado en el desarrollo de sus funciones, sienten el poco interés de los directivos referente a los beneficios y seguridad que los distintos puestos requieren para la satisfacción del cliente interno.

IX. Etapa II. Diseño de Estrategias

Una vez identificada la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre la cual vamos a trabajar en la organización; se requiere tener la mayor colaboración posible de todo el personal de la organización para que la implementación del cambio tanto estructural, personal y cultural no afecte la aplicación del modelo que se propone a continuación.

Existen 2 fases de implementación:

- ✓ **La primera fase** permite dar a conocer el modelo a la alta gerencia para que se apropie del mismo y se pueda implementar mediante las estrategias propuestas de manera efectiva a todo el personal de la organización.
- ✓ **La fase dos** permite medir la efectividad del modelo aplicado, valorando si se están consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. Si los resultados no son los esperados se deben analizar las causas que impiden el cumplimiento de lo previsto, rediseñando estrategias y procedimientos que permitan alcanzar el objetivo planteado por la organización.

1. Implementación de Modelo Liderazgo Transformacional

La satisfacción de necesidades, las metas y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales, por lo que es esencial que el personal esté dispuesto a cumplir con el ciclo de acción Motivación - Desempeño ilustrado en figura 1. Para lograr potenciar la participación, la autonomía, la creatividad, responsabilidad y fomenta la diversidad y el del trabajo en equipo entre los individuos.

³ Ver Anexo Pagina 54. Plan de actividades a desarrollar 2016. Donde se plantea el alcance de la propuesta a presentar a los directivos, vigencia la cual será a partir de su aprobación, un programa de actividades y actividades de recreación a realizar.

Para el desarrollo de las estrategias que se plantearon en base a los objetivos trazados de la presente propuesta, se pretende desarrollar el ciclo de acción de la Fase I.

Figura 1. Ciclo de la Acción Motivación y Desempeño



Fase I. Herramientas y actividades Motivacionales

1. Motivación Inspiradora

Objetivos de la estrategia 1:	Diseñar e implementar planes de motivación laboral, que asegure satisfacer las demandas y necesidades que tengan los trabajadores en estas materias.	
Estrategia 1	Actividades a desarrollar	Percepción e interacción de la actividad
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar una agenda de reconocimientos, informes, memorándum motivadores por desempeño laboral. 2. Organización de tertulias empresariales con las diferentes áreas para abordar temas importantes. 3. Desarrollar un plan de remuneración. 4. Establecer metas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una cena o comida rápida fuera o dentro de la empresa y otorgar premios importantes al mejor vendedor o equipo de la semana. 2. Programar charlas motivacionales y taller como ejemplo con temas: Como abrazar el éxito con ética y valores, o Blindaje Emocional “con invitados especiales o X empresario famoso. 3. Promover incentivos por medio del desarrollo de planes financieros. 4. Crear un POA (Plan Operativo Anual) alineado a un plan estratégico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar en el trabajador un alto desempeño laboral, una excelente conducta, un alto compromiso individual como institucional, una disposición y cooperación de trabajo en equipo. 2. Aprender a través de ideas claras y ejercicios reveladores, el empleado descubrirá un mundo de nuevas posibilidades que motivan y conducen a la acción. 3. Incentivar al personal a través de beneficios tangibles mejorara su desempeño lo cual será beneficioso para la organización. 4. Mejorar el servicio a los clientes internos y externos y fomentar el

		<p>compromiso del personal hacia la organización.</p> <p>5. Tener datos reales sobre las actividades, permitirá crear metas más reales que el personal no las vea inalcanzables.</p> <p>6. Visualizar si el personal, la tecnología y la organización son las más adecuadas para alcanzar los objetivos.</p> <p>7. Llevar controles intermedios que permitan realizar ajustes necesarios en los objetivos.</p> <p>8. Realizar una revisión final para comprobar así las metas propuestas, las modificadas y las alcanzadas.</p>
Objetivos de la estrategia 2:	Promover actitudes positivas ante la vida a través del conocimiento personal-biopsicosocial	
Estrategias 2	Actividades a desarrollar	Percepción e interacción de la actividad
1. Involucramiento con el trabajo	1. Premiar al empleado del mes, organizar eventos sociales para que los empleados se relacionen de manera más profunda, y creen un sentido de pertenencia hacia la compañía.	1. Aprender no solo a motivarse sino también a cambios de conductas, a establecer nuevas metas y administrar el tiempo invertido en mejorar.

2. Estimulación intelectual

Objetivos de la estrategia 1:		Gestionar conocimientos, competencias y capacidades.	
Estrategia 1		Actividades a desarrollar	Percepción e interacción de la actividad
1. Inversión en la capacitación y reforzamiento de las gestiones de cada área de trabajo.		1. Se invertirá un en la capacitación, reforzamiento, charlas o conferencias al personal siempre y cuando se cumplan las metas de ventas y administrativas proyectadas de manera anual gozando de tal beneficio que la empresa le organice y proporcione.	Se creara conciencia de la importancia de los beneficios a nivel personal y profesional en la explotación de sus conocimientos para la eficiencia de sus funciones.
Objetivos de la estrategia 2:		Identificar, comprender y manejar las emociones.	
Estrategia 2		Actividades a desarrollar	Percepción e interacción de la actividad
1. Mejorar el desarrollo de las relaciones entre el personal.		1. Crear grupos de entrenamiento especializando a cada grupo en productos, procedimientos y manejo de cliente y objeciones. Con este tipo de grupo se trata de incentivar la productividad.	1. Esto ayudara a conocerse a sí mismo y poder manejar mejor sus emociones y la sinergia ante sus compañeros de trabajo. 2. Ayudará a realizar cambios relativamente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia obtenida. 3. Favorece el equilibrio emocional, ya que aumenta el autocontrol sobre emociones y sentimientos al reconocerlos.

3. Comunicación y las relaciones interpersonales

Objetivos de la actividad 1:	Contribuir con los objetivos estratégicos manteniendo la acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario y sin interacción cooperativa y coordinada.	
Estrategias 1	Actividades a desarrollar	Percepción e interacción de la actividad
Establecer un sistema incentivos y reconocimientos al recurso humano como muestra de su desempeño y el valor que representa a la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Celebración de festividades de carácter social y onomástico de personal. 2. Premiación al personal en base al cumplimiento de metas como equipos de trabajo y por áreas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de actividades dinámicas e interactivas con el personal durante la celebración y festividades donde se departa las experiencias y percepciones de la actividad. 2. Elaboración de actas de las premiaciones e incentivos a equipos y áreas de trabajo. 3. Lectura de acta de los acontecimientos en premiación y discusión sobre puntos a corregir, mejorar o rediseñar para mejorar el desempeño y el trabajo en equipo. 4. La retroalimentación entre los equipos de trabajos y presentación de plan de acciones.

Objetivos de Estrategias: 2	Utilizar las actividades como un factor de integración, motivación y desarrollo personal para el recurso humano	
Estrategias 2	Actividades a desarrollar	Percepción e interacción de la actividad
Técnicas de Análisis y Resolución de Problemas y Trabajo en Equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal de cada área seleccionara dos representantes para participar en reunión de pronósticos de ventas, administrativos y establecimientos de mentas. 2. En conjunto el personal de cada área listara los problemas que identifican como posibles problemas para el cumplimiento de metas y se presentara y discutirán las mismas en reunión con gerencia y miembros de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de actas de reunión y presentación a personal por medio de intranet de parte de los representantes de cada área. 3. Discusión de acta de los acontecimientos si es necesario con el objeto de mejorar o rediseñar el planteamiento de los problemas con el

	<p>otras áreas.</p> <p>3. Se consideraran los puntos de mayor preocupación por el personal con los objetivos de convertirlos en proyectos de mejora.</p> <p>4. El personal seleccionado por área llevara acta de lo acontecido en reunión y trasmitirá los puntos tratados y cuestiones abordadas en reunión luego de finalizar la misma o según convengan el personal de cada área.</p>	<p>cumplimiento de metas.</p> <p>4. La retroalimentación entre los equipos de trabajos, miembros que integraran la reunión y presentación de plan de acciones de mejoradas.</p>
--	--	---

Objetivos de la estrategia 3:	Cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización	
Estrategia 3	Actividades a desarrollar	Percepción e interacción de la actividad
Comunicación interna	<p>1. Garantizar la producción y generación de información pertinente, oportuna y de calidad, implementando el sistema de información que garantice el acceso con equidad, facilitando la toma de Decisiones de los agentes vinculados.</p> <p>2. Generar condiciones de diálogo, de participación activa y de compromiso entre el personal implementación planes en base a la elaboración de información para la elaboración de información pertinente.</p> <p>3. El personal de cada área deberá definir estrategias de acuerdo a la mejora de los procesos y problemáticas dentro de la organización de tal manera que estén en la capacidad de dar sostenibilidad y continuidad a los mismos para corregir las contrariedades y cumplir metas propuestas.</p>	<p>1. La retroalimentación entre los equipos de trabajos, miembros que integraran la reunión y presentación de plan de acciones mejoradas en futuras intervenciones</p>

Fase II. Medición de las herramientas

Por medio de las siguientes herramientas se evaluará las estrategias y acciones que se llevarán a cabo con el fin de mejorar y proponer acciones creativas que estimulen al personal y a los líderes que dirigen la organización, definiendo objetivos, planificación y seguimiento de los resultados y tratando estos en conjunto con los involucrados mediante una mesa de discusión o bien mediante las siguientes metodologías:

1. Intervención

Gestión del Conocimiento y Evaluación del Desempeño: Esta metodología permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo. Al mismo tiempo se comparan los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que residen en las personas.

2. Seguimiento

Entrevistas de monitoreo: El objeto de la entrevista es mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados de la organización es importante que existan buenas relaciones debido a que todas las áreas están interrelacionadas entre sí y que cada una depende del buen funcionamiento de la otra. Para desarrollar estas estrategias se pretende aplicar los siguientes pasos:

- Buscar tiempo para conversar.
- El espacio donde se llevará la conversación entre los empleados.
- Tratar puntos de opinión de situaciones específicas.
- Culminación de la conversación dejando un escrito donde se plasme la conformidad de todos los involucrados del acuerdo mutuo.

3. Supervisión

Las actividades de monitoreo y supervisión son llevadas a cabo a través de evaluaciones continuas e independientes. Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad y suministran información oportuna,

debido a que permiten una supervisión en tiempo real y gran rapidez de adaptación. Permiten determinar si cada uno de los componentes está presente y funcionando. Las evaluaciones incluyen observaciones, investigaciones, revisiones y exámenes, apropiadas para determinar si los controles para llevar a cabo los principios a través de la entidad son diseñados, implementados y conducidos.

X. Etapa III: Cronograma de actividades

El cronograma es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos a ejecutar en el cual incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final para organizar y controlar las actividades, los medios, materiales y recursos. Ver anexo adjunto; formato de cronograma para el desarrollo de la primera fase del desarrollo de actividades motivaciones.

Tabla1. Cronograma de actividades para la implementación del modelo del liderazgo basado en resultados.

Tiempo Actividad	Año 2016												Responsables
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1. Presentación del modelo													Equipo de trabajo, propietario o gerente general.
2. Aprobación del modelo													Propietario o gerentes generales
3. Ejecución del modelo													Propietario, gerentes generales o personal laboral
4. Recursos necesario para la implementación del modelo													Propietario o gerentes generales
5. Capacitación de generación y eficiencia en la dirección de recursos humanos.													Propietario o gerentes generales
6. Evaluación y control													Propietario o gerentes generales
7. Retroalimentación													Propietario o gerentes generales y equipo evaluador.

XI. Etapa IV: Retroalimentación

Después de haber realizado todas las actividades y estrategias propuestas del ciclo, seguiremos con una retroalimentación oportuna utilizando el Feedback como herramienta la cual nos permitirá mejorar la comunicación no solo interna sino externa, realizada de forma personal con cada uno de los participantes y grupal en donde se brindaran sugerencias con el tiempo suficiente en busca de la adaptación y mejoramiento del desempeño laboral. La retroalimentación nos permitirá poder identificar y eliminar errores y vicios generados en los equipos de trabajo.

Una de las ventajas del feedback es que es más descriptivo que evaluativo, lo que ayuda a que el personal reaccione de manera defensiva ante la evaluación. Se debe de especificar y no generalizar, debido a que es más fácil recordar una situación en específico a decir las equivocaciones en distintos comportamientos. Cuando se realicen correcciones debemos ser oportuno en el momento preciso que se comete el error, debido a que es más fácil el poderlo percibir y cambiar para no volverlo a cometer.

Como nos daremos cuenta que el feedback está siendo aceptado positivamente es porque el mismo personal se creara una cultura de mejora continua en pro de su buen desempeño y eficiencia preocuparse en buscar información sobre su desempeño, ya que los mejores críticos de nuestro desempeño son las personas con las que laboramos día con día. No dejar transcurrir demasiado tiempo y ser oportuno al momento de brindar información al personal sobre su desempeño o errores que le están dificultando su desempeño ayuda a sea más fácil el poderlo percibir y cambiar para no volver a cometerlo.

XII. Conclusiones

Podemos concluir que la organización mantiene buenas relaciones tanto con sus clientes y sus proveedores, no así con el cliente interno ya que no es tomado en cuenta para decisiones administrativas. En lo que respecta al enfoque basado en procesos y en hechos para la toma de decisión la organización tiene una debilidad dado que los procedimientos y demás información concerniente al proceso de la misma no se encuentra documentada. Se identificó que existe falta de motivación al personal; los directivos no se encuentran claros que existe una debilidad de parte de ellos en hacer parte participativa al personal en las tomas de decisiones y planificación de metas y objetivos que aumente el desempeño y mejore el clima laboral de la organización. La comunicación que se está brindando al personal de parte de los altos ejecutivos, no está llegando de manera formal y existen brechas en la comunicación interpersonal, considerando que la comunicación debe ser pilar fundamental, para permitir ser parte activa, logrando mejorar el clima laboral para que el personal se sienta parte esencial en la organización,

Es importante mencionar que gerencia esta de acuerdo que las actividades a desarrollarse en la organización deben ser lideradas por los altos mandos para tener el impacto en el desarrollo del personal y de la organización. Es necesario tener un liderazgo participativo en vista que se puede constatar que no existe en la organización y el mismo propone ideales y acciones aplicables para el personal basado en la motivación, la estimulación intelectual, la comunicación, el desarrollo del personal, el trabajo en equipo, el poder unificar a un grupo de trabajo.

XIII. Recomendaciones

- Integrar al personal en las metas y en las distintas actividades sociales y propias de la empresa.
- Dar a conocer de los beneficios que llevaría el cambio de actitud a nivel personal y laboral para que sean más consientes lo que conllevaría el implementar este tipo de liderazgo.
- Definir y dar a conocer al personal las políticas, metas y estrategias.
- Definir y dar a conocer la estructura organizacional de la empresa así como las directrices que los rigen y definen a la empresa, como lo es su misión, visión y valores.
- Contratar a una persona especializada para realizar el Coaching, contando con la experiencia, el conocimiento en su aplicación y aceptación ante el personal.
- Crear equipos de integración que cuente con la participación de un integrante de cada área para realizar sesiones de retroalimentación entre los diferentes equipos de la organización y establecer protocolos de resolución de incidentes, mejoras que se puedan aplicar a los procesos, definir tiempos de respuesta de gestión de cambios.
- Contratar a persona de Recursos Humanos que se encargue de la contratación del personal y vele por los derechos y deberes del personal de la organización basados en el código laboral.
- Gestionar la elaboración de descriptores de puesto para tener claros las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la organización.

- Crear una Política de Recursos Humanos y reglamento interno basado en los siguientes lineamientos:
 - ✓ Conservar un ambiente de trabajo seguro, higiénico y libre de peligro para los trabajadores de la organización.
 - ✓ Promover el espíritu de superación de los trabajadores para el mejor desempeño de su labor o sus responsabilidades asignadas.
 - ✓ Promover el cumplimiento de las normas jurídicas de trabajo y normas legales.
- Elaborar un plan de capacitación en conjunto con el departamento de Recursos Humanos que permita crear planes de sucesión y de promoción de personal.

XIV. Bibliografía

Dr. Maria Aguirre, J. S. (s.f.). *Comportamiento organizacional antología*. Obtenido de Facultad de contaduría y administración- Universidad Veracruzana:

<http://www.allbookez.com/pdf/67050/>

Gutierrez, J. L. (2006). *Modelo de Cambio Organizacional para Maximizar los Resultados en una empresa del sector público*. Obtenido de Facultad de Estudios Superiores Cautitlán - Universidad Autónoma de México:

<http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/25.pdf>

López, D. M. (2010). *Administración del Cambio Organizacional en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Agencia Aduanal Grupo El en el Comercio Exterior S. de R.L de C.V.* Obtenido de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería de Ciencia Social y Administrativa- Instituto Técnico Nacional México:

<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/7985/92.pdf?sequence=1>

Mora, J. L. (Noviembre de 2004). *Análisis de la resistencias individuales en los empleados de las pequeñas y medianas empresas comerciales, ante el cambio planeado de mejora*. Obtenido de Facultad de Contabilidad y Administración- Universidad de Colima:

http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Jose_Luis_Torres_Mora.PDF

Piedrahita, M. C.-C. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Obtenido de Facultad de Ciencias Sociales y Humana universidad de antioquia: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf>

Ghosh, G. (2006). *What is Organization Development (OD)?* Revisado en diciembre 4, 2007 en

<http://gauteq.blogspot.com/2006/06/what-is-organization-development-od.html>

Free Management Library (2007). *Organizational Change and Development*. Revisado en Diciembre 4, 2007 en http://www.managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª edición.) México, D.F.: McGraw Hill

Guizar M. Rafael (1998). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*, Mc Graw Hill, Mexico.

XV. Anexos

1. Conversación Gerencias

Cuestionario de entrevista Gerencias y Sub Gerencias

Objetivos: Recopilar información que permita identificar y conocer el desempeño del personal; sus habilidades, experiencias, manejo de sus funciones y responsabilidades.

1. ¿Con base en sus criterios qué habilidades considera que necesita un gerente para ser considerado exitoso?
2. ¿Cuál cree que es el dilema ético más difícil que enfrentan las empresas hoy en día?
3. ¿Cómo se ha comunicado el compromiso de la organización hacia la integridad y el comportamiento ético, tanto en palabras como en hechos?
4. ¿Qué opina de su equipo de trabajo y su rol como jefe de ellos?
5. ¿Qué importancia tiene para usted que su equipo de trabajo actúe con valores éticos?
6. ¿Cómo define a un equipo de trabajo con éxito?
7. ¿Cuáles son las habilidades y atributos más valiosos del recurso humano que se encuentra colaborando con la organización?
8. ¿En qué cargos, dentro de la empresa, se encuentran los empleados que anteriormente realizaron con éxito su trabajo?
9. ¿Suele manejar su departamento u organización con el criterio de hagámoslo juntos o con el de mejor se trabaje de manera individual?
10. ¿Qué tan propensa es su empresa a enfrentar cambios organizacionales y operativos?
11. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en su empresa?
12. ¿Con que nivel de identidad está su empresa más preocupada; Calidad, Responsabilidad, Rentabilidad, Valor Agregado?
13. ¿Cuáles son sus estrategias de posicionamiento y comercialización en general?
14. ¿En que están basadas sus estrategias (Liderazgo en Costos, Diferenciación, Enfoque)?
15. ¿Cómo están diseñadas sus estrategias de acuerdo a los niveles de organización? ¿Cuáles son estas?
16. ¿Cuál es la situación financiera de la organización actualmente? ¿Cómo cree que este cambio organizacional se vea reflejado en sus finanzas?
17. ¿Cuáles son sus planes para el futuro de la empresa?
18. ¿Cuál es el pronóstico de ventas que tienen proyectado para el 2016?

Factores que se evalúa:	Preguntas relacionadas
Valores y principios éticos	1, 2, 3, 4,5,6,7
Integración	8,9,10,11,12,13,14,15,16
Observaciones directa de los elementos:	
Métodos de trabajo:	
Recurso humano:	
Maquinaria equipos:	
Materiales:	

2. Cuestionario de diagnóstico organizacional

Este cuestionario nos ayudará a analizar mejor a la empresa. De vez en cuando, las organizaciones deben analizarse a sí mismas. Si se quiere que el análisis tenga valor es necesario conocer lo que piensan las personas que trabajan en la organización.

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.			
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ligeramente de acuerdo	4. Neutro
5. Ligeramente en desacuerdo	6. En desacuerdo	7. Muy en desacuerdo	
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas			
2. La división de trabajo de esta organización es flexible			
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos			
4. Mi relación con mi superior es armoniosa			
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona			
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo			
7. Esta organización no se resiste al cambio			
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo			
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas			
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso			
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas			
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente			
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo			
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos			
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización			
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica			
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma			
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales			
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización			
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida			
21. Esta organización favorece al cambio			
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados			
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada			
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo			
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente			
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo			
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia			
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo			
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo			
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas			
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad			
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización			
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos			
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo			
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar			

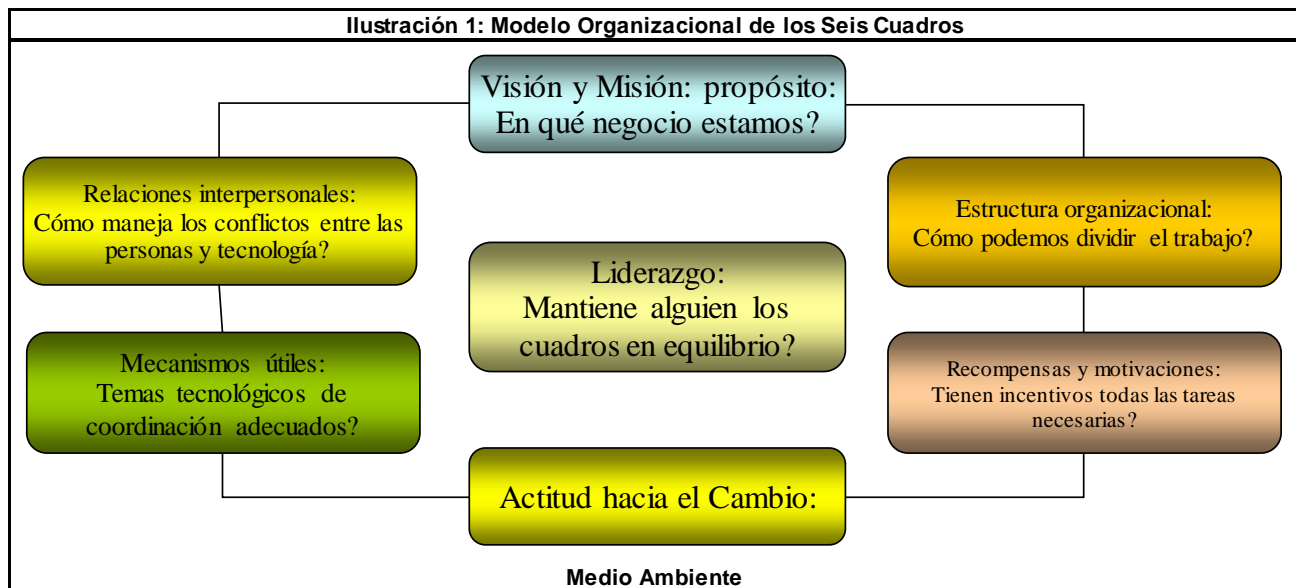
3. Metodología CDO

El CDO está compuesto por 35 cuestiones, cinco en cada una de las siete variables. A los encuestados se les pide que indiquen sus ideas actuales de sus organizaciones en una escala de 1 a 7 con un puntaje de 4 como punto neutral.

El CDO puede ser administrado a una unidad de trabajo, a una organización entera, o a una muestra escogida al azar de cada uno. Esto puede usarse para analizar el funcionamiento del personal de staff o el de línea, así como para estimar el pensamiento de los diferentes niveles de gerencia o supervisión. Deberá ser utilizado por el consultor o el facilitador de proceso para garantizar una explicación adecuada del cuestionario y los usos que le serán dados. El consultor podría también tratar con otros administradores el cuestionario.

Una consideración crucial es el diagnóstico, el cual se hace en base a la interpretación de la información. El diagnóstico más simple será el determinar la variación que hay entre cada una de las siete variables en relación a la calificación 4 que es el punto neutro: a) Un puntaje arriba de 4 indica que hay problemas en el funcionamiento de la organización. Entre más cercano a 7 sea la calificación, indica que el problema podría ser más severo. b) Puntaje abajo de 4 indica la falta de problemas, un puntaje de 1 indica que el funcionamiento organizacional es óptimo. Así el diagnóstico será más preciso. Por ejemplo, supongamos que el puntaje en el numeral 8 es 6.4. Esto indicaría no sólo que hay un problema en el propósito organizacional, sino también un problema más específico en la brecha entre las metas organizacionales y las individuales. Este esfuerzo de diagnóstico más preciso es parecido a la intervención apropiada en la organización que se aproxima al diagnóstico generalizado descrito en el párrafo anterior.

El Modelo establece un acercamiento sistemático para analizar las relaciones entre las variables que influyen en la forma como se maneja una organización. Esto provee acercamiento en seis áreas de actividades formales e informales: Propósito, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos útiles. El rectángulo externo de la ilustración 1 determina el límite organizacional para el diagnóstico. El límite clasifica el funcionamiento del medio externo, que es la séptima variable.



El modelo organizacional de seis cuadros es la base del cuestionario, el cual mide las siete variables: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y actitudes hacia el cambio. Las seis primeras áreas son del modelo de weisbord mientras la séptima fue añadida posteriormente con la información de entrada de actitud hacia el cambio.

4. Plan de actividades a desarrollar 2016

La ejecución del plan de actividades estrategias de capacitación, comunicación y remuneración garantiza que los colaboradores adquirirán conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo que realizan, lo que permitirá modificar actitudes frente a diversos aspectos de la organización, el puesto de trabajo o el ambiente laboral. Uno de los objetivos de la capacitación es lograr que el perfil del colaborador se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido para el puesto de trabajo.

Actualmente no se cuenta con presupuesto para desarrollar actividades o capacitaciones al personal. Las capacitaciones y presentaciones son financiadas directamente por los proveedores de las soluciones informáticas, siendo Hewlett Packard el proveedor que más invierte en las presentaciones de sus productos y servicio al cliente, durante el año se reciben entre cinco a seis capacitaciones y presentaciones orientadas a los productos y servicios de los cuales aprovecha SUMIN para inscribir al personal.

El plan de inversión en actividades estratégicas para el desarrollo motivacional, está enfocado en desarrollar habilidades en las áreas interrelacionadas: auto-confianza, habilidades interpersonales, comunicación, liderazgo y control de actitudes y estrés.

1. Alcance

El presente plan de actividades estratégicas de capacitación, comunicación y remuneración es de aplicación para el personal administrativo y ventas de SUMIN. Se pretende proporcionar una oportunidad de participar en ejercicios estimulantes que contribuirán y reforzarán las habilidades para integrarse, comunicarse y desarrollar el potencial del personal de manera efectiva.

2. Vigencia

El presente plan de capacitación entra en vigencia a partir de su aprobación y está sujeto a la aprobación de su presupuesto. El plan no es limitativo y por ser una herramienta dinámica estará sujeta a variaciones que serán informadas oportunamente.

3. Programa de actividades

Nivel Gerencial	Seminario	Contenido	Inversión
Alta Gerencia	Herramientas para el Éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Los cinco propulsores del éxito • Habilidades de liderazgo • Habilidades de comunicación 	U\$ 1500 (Mil Quinientos Dólares). Una Sesión de 8 horas, número de participantes 6 personas, incluye material de apoyo, refrigerio y certificado, Coaching. Impartido por Dale Carnegie Training Nicaragua.
Gerencia de ventas	De qué manera los lideres inteligentes crean colaboradores comprometidos	<ul style="list-style-type: none"> • Como redefinir el compromiso de los colaboradores. • Evaluar y definir nuestro nivel personal de compromiso. • Como correlacionar los niveles de compromiso para el éxito del equipo. • Técnicas para crear y mantener el compromiso con los colaboradores. 	U\$ 1500 (Mil Quinientos Dólares). Dos de 3 horas, número de participantes 6 personas, incluye material de apoyo, refrigerio y certificado, especialista. Impartido por Dale Carnegie Training Nicaragua.
	Seminario	Cursos	Inversión

Personal de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Comunicación efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés Conversacional-Básico, Intermedio, Avanzado. • Curso de manejo. • Ética y protocolo 	<p>Seminario y cursos: Fondos financiados por INATEC centros afiliados.</p> <p>Cursos impartidos Dale Carnegie Training Nicaragua. U\$ 45.00 Dólares por persona. Incluye certificado, material de apoyo y refrigerio, especialista e instalaciones. Número de horas 5 horas. Una sola sesión.</p>
Personal Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés Conversacional-Básico, Intermedio, Avanzado. • Curso de manejo. • Ética y protocolo 	<p>Seminario y cursos: Fondos de INATEC centros afiliados.</p> <p>Cursos impartidos Dale Carnegie Training Nicaragua. U\$ 45.00 Dólares por persona. Incluye certificado, material de apoyo y refrigerio, especialista e instalaciones. Número de horas 5 horas. Una sola sesión.</p>

4. Actividades de recreación

Participantes	Actividad	Inversión
Gerencia de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Celebración de onomásticos a personal • Participación en eventos deportivos empresariales. • Participación en campañas de beneficencia. • Actividades grupales dentro de la empresa. 	Se considera una inversión significativa por gerencia y personal para desarrollar actividades orientadas a la participación del personal y convivencia del mismo.
Personal del ventas		
Personal Administrativo		